



RESUMEN

En el Capítulo 1 hablaremos principalmente de conceptos básicos como conceptos de Control Interno, Coso ERM, Componentes el Riesgo que suele ser asociado a términos de precisión, meticulosidad y racionalidad, como corresponde a la muy alta tecnología.

Ciertamente, hay muchos Controles razonablemente eficientes, y que coadyuvan a la existencia de sus usos correctos, no se observan las más elementales reglas administrativas que funcionan en el resto de la empresa no se estudian los planes de crédito y rentabilidad, no se contrasta la calidad de los datos y de los resultados obtenidos.

En el capítulo 2 se analiza los resultados obtenidos a través de métodos de trabajo que permite contactar al cliente y comienza con una revisión al igual se trabaja con la técnica cualitativa ya que nos permite comparar a mayor profundidad la prioridad, importancia o severidad de los riesgos utilizando escalas descriptivas identificando su impacto y probabilidad.

En el capítulo 3 presentamos las conclusiones y recomendaciones a ser aplicadas en la empresa de acuerdo a la auditoria realizada.

PALABRAS CLAVES: Crédito, clientes, riesgo, proveedores, cobranzas.





INDICE

INTRODUCCION	9
CAPITULO 1. CONCEPTOS BASICOS	
1.1 Control Interno	11
1.1.1 Valor Agregado del Control Interno	11
1.2 COSO ERM	12
1.2.1 Beneficios derivados del ERM	12
1.2.2 Limitaciones de ERM	13
1.2.3 Componentes del modelo COSO ERM	13
1.3 EL RIESGO	15
1.3.1 RIESGO ESTRATEGICO	16
1.3.2 RIESGO OPERACIONAL	16
1.3.3 RIESGO CREDITICIO	16
1.3.4 RIESGO CAMBIARIO	16
1.3.5 RIESGO DE LIQUIDEZ	17
1.4 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR EL RIESGO	17
1.4.1 TÉCNICAS DE MEDICIÓN DE RIESGOS	17
1.4.2 MODELO DE RIESGO	18
CAPITULO 2. PLAN DE ACCION	
2.1 PERFIL DE RIESGOS ESTRATEGICOS	19
2.2 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR RIESGOS	26
2.3 MAPA DE RIESGOS	30





CAPITULO 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.1	CONCLUSIONES	49
3.2	RECOMENDACIONES	50
	BIBLIOGRAFIA	52





UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



**GESTION DE RIESGOS DE CREDITOS Y COBRANZAS DE LA
EMPRESA CERAMICA ANDINA**

**TESINA PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA
AUDITORA**

**AUTORAS: MAYRA ALEXANDRA TORRES SALAMEA.
MARÍA GABRIELA VIVAR LARREA.**

DIRECTOR: ING. COM. GENARO PEÑA.

CUENCA ECUADOR

2010





DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis seres mas queridos a mi gran familia.

Mi especial gratitud a mi madre, por ser la forjadora de todo mi saber, ya que su amistad, comprensión, confianza y tiempo, han sido aspectos muy esenciales que me han llevado a la culminación de mi carrera profesional.

A mi padre porque el coadyuvo dándome su amor y orientación durante mi formación académica.

A mis hermanos por su cariño y apoyo en todas las etapas de mi vida.

A Cristian le agradezco por su comprensión incondicional por todos los momentos buenos y malos por los que hemos vivido.

A mi hija María Emilia por la que tanto luche ya que fue el pilar fundamental en mi vida para que mis sueños lleguen al cúmulo de mis aspiraciones el ser profesional.

Mayra Alexandra.





DEDICATORIA

"La vida no se mide por las veces que respiras
Sino por aquellos momentos que te dejan sin
aliento"

Dedico y agradezco este trabajo a dios que es
la luz que conduce mis pasos y la esencia que
llena mi alma.

Todos necesitamos un ángel, los míos fueron
mis padres, dedico todo mi esfuerzo y
dedicación ya que gracias a su amor y sacrificio
hoy soy quien soy y puedo realizar uno de mis
grandes anhelos.

Además hago presente mi dedicatoria a dos
seres que complementan mi vida Daniela y
Cristian que de una u otra forma me han
empujado siempre a seguir adelante,

A todos ustedes gracias por estar
siempre ahí.

María Gabriela.





AGRADECIMIENTO

Deseamos dejar constancia de nuestro agradecimiento al Ing. Genaro Peña por su incalculable ayuda ofrecida, ya que en la calidad de director supo orientar la plena realización de esta tesis.

Consideramos importante agradecer a todos los profesores de la escuela de "contabilidad superior" por el acervo de conocimientos entregados a lo largo de nuestra formación académica.

LAS AUTORAS





RESPONSABILIDAD

Los criterios vertidos en la presente tesina son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

LAS AUTORAS





INTRODUCCION

Admitamos que es posible, al menos teóricamente, conocer en profundidad la gestión de Riesgos. Y conocer en todos sus aspectos: Perfil de Riesgos Estratégicos, Metodología para identificar riesgos, mecanismos de su utilización en mapa de riesgos, técnicas de mejora y optimización de sus recursos.

Sin embargo es necesario conocer el concepto de Control interno al entorno que sirve y su vinculación con el mismo determinar las respuestas posibles que pasan por examinar las necesidades de la empresa Cerámica Andina.

Por ello, en función de la importancia y la carestía de los amplios recursos que la empresa pone en juego para disponer de un eficiente y eficaz sistema de Control el Auditor a de velar por la correcta utilización de esos recursos, así como por el cumplimiento de la misión, la gestión de la empresa pasa por la obtención de beneficios, en la mayoría de casos traducibles en dinero, y en otros traducibles en disminuciones de costes.

En el Capítulo 1 hablaremos principalmente de conceptos básicos como conceptos de Control Interno, Coso ERM, Componentes el Riesgo que suele ser asociado a términos de precisión, meticulosidad y racionalidad, como corresponde a la muy alta tecnología.

Ciertamente, hay muchos Controles razonablemente eficientes, y que coadyuvan a la existencia de sus usos correctos, no se observan las más elementales reglas administrativas que funcionan en el resto de la empresa no se estudian los planes de crédito y rentabilidad, no se contrasta la calidad de los datos y de los resultados obtenidos.

En el capítulo 2 se analiza los resultados obtenidos a través de métodos de trabajo que permite contactar al cliente y comienza con una revisión al igual se trabaja con la técnica cualitativa ya que nos permite comparar a mayor





profundidad la prioridad, importancia o severidad de los riesgos utilizando escalas descriptivas identificando su impacto y probabilidad.

En el capítulo 3 presentamos las conclusiones y recomendaciones a ser aplicadas en la empresa de acuerdo a la auditoria realizada.





CAPITULO I.

CONCEPTOS BASICOS

1. CONCEPTOS BASICOS

1.1 Control Interno

"El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, y la suficiencia la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias".

1.1.1 Valor Agregado del Control Interno

- Ayudar a que la institución alcance sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, previniendo la pérdida de recursos.
- Apoyar en la obtención de la información financiera confiable y oportuna.
- Reforzar la confianza en el cumplimiento de la normatividad aplicable.
- Evitar peligros y sorpresas (riesgos) en el camino.





1.2 COSO ERM

Es un proceso efectuado por el Alta Dirección, la Administración y otro personal de una empresa aplicado para el establecimiento de estrategias a través de la organización, y diseñado para:

- identificar posibles eventos que puedan afectar a la entidad,
- administrar riesgos alineados con su apetito al y
- proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la entidad

"El modelo COSO – ERM es una herramienta idónea para asegurar un control interno que reduzca sustancialmente el fraude corporativo y asegure una buena gestión"

El objetivo principal del informe COSO es establecer una definición del control interno que sea común para todas las entidades y que basados en la interpretación de este concepto, ayude a la organización a evaluar de mejor manera sus sistemas de control y a tomar decisiones de cómo mejorar estos sistemas.

1.2.1 Beneficios derivados del ERM

- ✓ Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos;
- ✓ Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la junta;
- ✓ Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones;
- ✓ Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio;
- ✓ Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan;
- ✓ Menos sorpresas y crisis;
- ✓ Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta;





- ✓ Incrementa la posibilidad de que cambios por iniciativas que puedan ser logrados;
- ✓ Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas;
Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

1.2.2 Limitaciones de ERM

- ERM, sin importar cómo este concebido y operado, puede proporcionar solo seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la entidad.
- La probabilidad del logro de objetivos es afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

Estos incluyen:

- El buen juicio en la toma de decisiones
- Fallas y brechas en el sistema de control interno
- Los controles pueden ser "evitados" por la colusión de 2 o más personas y la Gerencia puede tener la capacidad de violar (eliminar) un control determinado
- La limitación de recursos para responder a los riesgos y establecer controles
- Desbalance entre el costo y el beneficio de implementar respuestas a los riesgos

1.2.3 Componentes del modelo COSO ERM

- ✚ Ambiente Interno
- ✚ Establecimiento de Objetivos
- ✚ Identificación de eventos
- ✚ Evaluación de riesgos
- ✚ Respuesta a los riesgos
- ✚ Actividades de control
- ✚ Información y comunicación





Monitoreo

1.2.3.1 Ambiente Interno

El ambiente interno establece el tono de una organización y define la base de cómo el riesgo es visto y manejado por personal de una entidad, incluyendo la filosofía de administración de riesgos, el apetito al riesgo, los valores éticos y de integridad, y el ambiente en el cual éstos operan.

1.2.3.2 Establecimiento de Objetivos

El modelo COSO- ERM, mucho más orientado a estrategias de negocios, identifica el proceso de establecer objetivos, como un componente esencial del control interno.

Aspectos claves son:

- Como se seleccionan tales objetivos
- Como se decide acerca de su viabilidad
- Como se monitorea su progreso.

1.2.3.3 Identificación de Eventos

Con un enfoque mucho más práctico que el modelo COSO, el nuevo modelo COSO- ERM, establece la necesidad de identificar los eventos que indican una alerta de riesgo.

- Tales eventos representan una alerta temprana, y están vinculados al tablero de comando (balance scorecard) de la organización.

1.2.3.4. Evaluación de riesgos

Corresponde al componente de administración de riesgos en el modelo COSO original, y está integrado por el proceso de identificar el potencial impacto y la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.





1.2.3.5 Respuesta a riesgos

Define la estrategia gerencial para mitigar los riesgos, desde un punto de vista mucho más general y estratégico que una lista detallada de controles a aplicar.

Tales estrategias son: Terminar, Reducir, Aceptar o Pasar el riesgo.

1.2.3.6 Actividades de Control

Los controles deben optimizarse para:

- Proveer una respuesta adecuada
- Alinear el riesgo con el apetito de riesgo de la organización.
- Establecer una óptica relación de costo-beneficio

1.2.3.7 Información y Comunicación

La información relevante debe ser identificada, capturada y comunicada en forma oportuna para permitir que el personal ejecute sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido más amplio, fluyendo de arriba/abajo/a través de la entidad

1.2.3.8 Monitoreo

La administración de riesgos empresarial es monitoreada y modificada de ser necesario. El monitoreo se logra a través de actividades continuas de administración, evaluaciones separadas

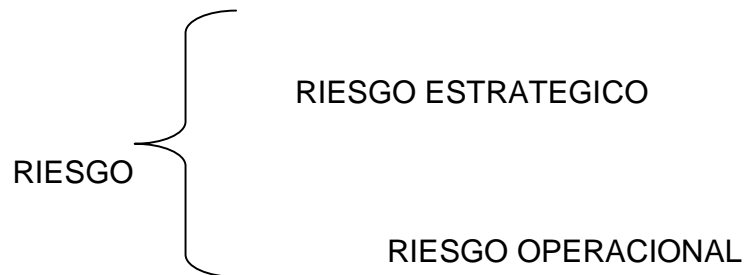
1.3 EL RIESGO

Concepto.-Es todo evento, que de hacerse realidad, impedirá o comprometerá el logro de los objetivos o metas establecidas, es la probabilidad de ocurrencia o no de un hecho.





Para el desarrollo de nuestro tema tocaremos 2 tipos de riesgo el Riesgo Estratégico y el Riesgo Operacional:



1.3.1 RIESGO ESTRATEGICO

Todo aquel que se relaciona con decisiones o acciones tomadas fuera del ámbito en el cual la organización ejecuta sus procesos habituales, es decir, únicamente los riesgos vinculados a las estrategias elegidas.

1.3.2 RIESGO OPERACIONAL

Todo aquel que comprometa el éxito de los procesos establecidos para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, el riesgo de las operaciones habituales de la empresa.

1.3.3 RIESGO CREDITICIO

Hace referencia a la posibilidad de sufrir pérdidas por el hecho de que un cliente no cumpla con sus obligaciones crediticias a las cuales se comprometió.

1.3.4 RIESGO CAMBIARIO

Hace referencia a la posibilidad de sufrir pérdidas por alteraciones en los tipos de cambio, es decir por devaluación monetaria





1.3.5 RIESGO DE LIQUIDEZ

Este se refiere a la posibilidad de que se produzcan pérdidas por causa de las decisiones tomadas de disponer recursos rápidamente, para poder cumplir compromisos presentes y futuros

1.4 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR EL RIESGO

1.4.1 Técnicas de medición de riesgos

La severidad de un riesgo (R) es determinada por su probabilidad (P) de ocurrencia y su impacto (I) en caso de ocurrencia ($R = P \times I$)

Técnicas de medición de riesgos:

- **Cualitativa** – Provee un medio para comparar la prioridad relativa, la importancia o severidad de los riesgos usando escalas descriptivas
- **Semi-cuantitativa** – Se usan escalas cuantitativas junto con descripciones por escala
- **Cuantitativa** – busca asociar un valor numérico con un riesgo





1.4.2 MODELO DE RIESGO

El modelo de riesgos se encarga de la categorización estándar de los riesgos, La "vista" que es utilizada para examinar la organización desde una perspectiva de riesgos

Por qué es necesario un modelo de riesgo

- Se identifican los eventos analizando los procesos paso a paso
- Asegura una comunicación inequívoca acerca de los riesgos (lenguaje de riesgos común – sin ambigüedad)
- Habilita la posibilidad de comparación entre áreas
- Habilita la consolidación de áreas



CAPITULO II.



PLAN DE ACCION

2. PLAN DE ACCION

2.1 PERFIL DE RIESGOS ESTRATEGICOS

GESTION DE RIESGOS AL SISTEMA DE CREDITOS Y COBRANZAS EN LA EMPRESA CERAMICA ANDINA

Se pretende hacer un análisis de todo evento que impida el cumplimiento de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas y procedimientos establecidos en el mismo.





OBJETIVOS MESURABLES

Entre los objetivos principales del Departamento de Ventas y Cobranzas tenemos:

- ✓ Expandir su mercado a nivel nacional e internacional exportando sus productos a nuevas plazas de Europa como son Alemania, Italia y Francia.
- ✓ Incrementar su nivel de ventas mensual en un 10% y reducir los plazos otorgados a sus clientes a un máximo de 45 días plazo ya que en la actualidad el promedio de ventas mensual esta alrededor de \$350000 mensuales siendo en su mayoría a crédito de 90 días plazo
- ✓ Disminuir el porcentaje de cartera vencida en un 10% cada mes y agilizar la recuperación de cartera dentro de los 30, 60 y 90 días para así obtener mayor liquidez que posibilite generar mayor producción

1.- Objetivo medible

1. Expandir su mercado a nivel nacional e internacional exportando sus productos a nuevas plazas de Europa como son Alemania, Italia y Francia.

2.- Riesgos que puedan comprometer el logro del objetivo

- Competencia de la industria china ya que esta ha invadido la mayor parte del mercado mundial brindando cómodos precios al sector popular
- Falta de confianza por parte del cliente debido al desconocimiento de la Empresa en el exterior.
- Altos costos de exportación





- Que la mercadería enviada sufra daños, y llegue en mal estado.
- Falta de coordinación de la flota naviera con el cliente para el embarque

3.- Cuantificación de riesgos inherentes basada en su impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia

Dentro de los riesgos altos están:

- Competencia de la industria china ya que esta ha invadido la mayor parte del mercado mundial brindando cómodos precios al sector popular
- Falta de confianza por parte del cliente debido al desconocimiento de la Empresa en el exterior.

Y dentro de los riesgos medios están:

- Que la mercadería enviada sufra daños, y llegue en mal estado.
- Falta de coordinación de la flota naviera con el cliente para el embarque

Y por ultimo dentro de los riesgos bajos están:

- Altos costos de exportación





MATRIZ DE RIESGOS INHERENTES

PROBABILIDAD

A	<ul style="list-style-type: none"> Competencia de la industria china ya que esta ha invadido la mayor parte del mercado mundial brindando cómodos precios al sector popular 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de confianza por parte del cliente debido al desconocimiento de la Empresa en el exterior.
M	<ul style="list-style-type: none"> Que la mercadería enviada sufra daños, y llegue en mal estado. 	Falta de coordinación de la flota naviera con el cliente para el embarque
B	M Altos costos de exportación	A

IMPACTO





CALIFICACION DEL RIESGO	
ALTO	9-10
MEDIO	5-8
BAJO	1-4

	CALIFICACIÓN	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO
	Impacto Alto Probabilidad Alta	9	9	9
	Impacto Alto Probabilidad Media	9	7	8
	Impacto Medio Probabilidad Media	7	7	7
	Impacto Bajo Probabilidad Media			
	Probabilidad alta impacto medio	8	9	8,5
	Probabilidad alta impacto bajo			
	Probabilidad baja impacto bajo			
	Probabilidad baja impacto medio	4	6	5
	Probabilidad baja impacto alto			
	TOTAL			37.5





4. Controles vigentes o disponibles para mitigar los riesgos

Riesgo	Control	Nº Controles vigentes
<ul style="list-style-type: none"> Falta de confianza por parte del cliente debido al desconocimiento de la Empresa en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Exhibir el producto por medio de catálogos, revistas, y pagina web. Promocionar los productos enviando muestras que permita conocer la calidad del mismo a los clientes. Oportunas visitas del agente vendedor asesorando al cliente sobre el producto por adquirir 	3
<ul style="list-style-type: none"> Competencia de la industria china ya que esta ha invadido la mayor parte del mercado mundial brindando cómodos precios al sector popular 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer precios, descuentos y cómodas cuotas dependiendo del monto y capacidad del cliente. Brindar diversidad originalidad y exclusividad del producto a nuestros clientes. Realizar servicio de post venta. 	3
<ul style="list-style-type: none"> Falta de coordinación de la flota naviera con el cliente para el embarque 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tramitar la exportación gestionando entre ambas partes, la empresa y el cliente. ✓ Realizar la documentación necesaria para la exportación tomando en consideración las condiciones establecidas por la ley. 	2
<ul style="list-style-type: none"> Que la mercadería enviada sufra daños, y llegue en mal estado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con una compañía aseguradora que respalde la mercadería durante el trayecto hasta su destino. ✓ Contratar la embarcación que facilite el transporte del producto al destino final siendo esta de trayectoria y prestigio 	2





<ul style="list-style-type: none"> Altos costos de exportación 	✓ Respetar las condiciones establecidas por la ley pero siempre buscando mejores opciones en cuanto a servicios de fletes internos, navieras, envío de documentos, etc.	1
		11

5.- Cuantificación del riesgo residual

Riesgo	Riesgo inherente	Control	Riesgo residual
<ul style="list-style-type: none"> Falta de confianza por parte del cliente debido al desconocimiento de la Empresa en el exterior. 	9	3	3
<ul style="list-style-type: none"> Competencia de la industria china ya que esta ha invadido la mayor parte del mercado mundial brindando cómodos precios al sector popular 	8,5	3	2.83
<ul style="list-style-type: none"> Falta de coordinación de la flota naviera con el cliente para el embarque 	8	2	4
<ul style="list-style-type: none"> Que la mercadería enviada sufra daños, y llegue en mal estado 	7	2	3.5
<ul style="list-style-type: none"> Altos costos de exportación 	5	1	5
TOTAL	37.5	11	18.33





6.- Decisión documentada sobre el riesgo residual

La decisión ante el riesgo residual en cuanto a la falta de confianza del cliente y competencia de la industria china es reducirlo haciendo efectivos y oportunos los procesos de negocios ya que son factores externos que son arduos de controlar




Además compartimos el riesgo residual adquiriendo seguros ante pérdidas inesperadas. Los demás riesgos los toleramos ya que forman parte del proceso de ventas.

2.2 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR EL RIESGO

Técnicas de medición de riesgos

Para nuestro estudio entre las técnicas de medición de riesgos aplicaremos la técnica cualitativa ya que nos permite comparar a mayor profundidad la prioridad, importancia o severidad de los riesgos utilizando escalas descriptivas identificando su impacto y probabilidad.

Categoría de probabilidad de la falla de control

-  **Probable:** Es probable que ocurra el evento o eventos.
-  **Razonablemente posible:** La posibilidad de que el evento o eventos ocurran son más que remotas pero menos que probables.
-  **Remotas:** La posibilidad que el evento o eventos ocurran son bajas.





ESCALA DE PROBABILIDAD	IMPACTO-DESEMPEÑO
Raro – muy baja posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Insignificante – la perdida financiera no impacta en el logro de objetivos financieros.
Posible – moderada posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Moderado – la perdida financiera tiene un impacto notable en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.
Probable – alta posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Mayor – la perdida financiera tiene un impacto material en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.

BISMARCK Rodríguez, Mapas de Riesgos, Venezuela





OBJETIVOS CORPORATIVOS	EVENTO	FRECUENCIA	IMPACTO	RIESGO NETO	ACCION PARA ASEGURAR EL OBJETIVO ESTRATEGICO
1. Expandir su mercado a nivel nacional e internacional exportando sus productos a nuevas plazas de Europa como son Alemania, Italia y Francia.	Falta de confianza por parte del cliente debido al desconocimiento de la Empresa en el exterior	9	9	9	<ul style="list-style-type: none"> Exhibir el producto por medio de catálogos, revistas, y pagina web. Promocionar los productos enviando muestras que permita conocer la calidad del mismo a los clientes. Oportunas visitas del agente vendedor asesorando al cliente sobre el producto por adquirir
	Competencia de la industria china ya que esta ha invadido la mayor parte del mercado mundial brindando cómodos precios al sector popular	7	9	8	<ul style="list-style-type: none"> Establecer precios, descuentos y cómodas cuotas dependiendo del monto y capacidad del cliente. Brindar diversidad originalidad y exclusividad del producto a nuestros clientes. Realizar servicio de post venta.
	Falta de coordinación de la flota naviera con el cliente para el embarque	7	7	7	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tramitar la exportación gestionando entre ambas partes, la empresa y el cliente. ✓ Realizar la documentación necesaria para la exportación tomando en consideración las condiciones establecidas por la ley.
	Que la mercadería enviada sufra daños, y llegue en mal estado	9	8	8.5	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con una compañía aseguradora que respalde la mercadería durante el trayecto hasta su destino.





					✓ Contratar la embarcación que facilite el transporte del producto al destino final siendo esta de trayectoria y prestigio
	Altos costos de exportación				✓ Respetar las condiciones establecidas por la ley pero siempre buscando mejores opciones en cuanto a servicios de fletes internos, navieras, envío de documentos, etc.
		6	4	5	
				37.5	





2.3 MAPA DE RIESGO

Alto / Muy Alto Medio Muy Bajo / Bajo Importancia para el negocio y desempeño financiero	A	<ul style="list-style-type: none"> Competencia de la industria china ya que esta ha invadido la mayor parte del mercado mundial brindando cómodos precios al sector popular <p>Es obligatorio gerenciar el riesgo a través de controles preventivos con alto involucramiento de los mandos medios</p>	<ul style="list-style-type: none"> Falta de confianza por parte del cliente debido al desconocimiento de la Empresa en el exterior. <p>Es esencial un gerenciamiento extenso del riesgo por la Alta Administración con un plan detallado, controles preventivos y monitoreo constante</p>
	M	<ul style="list-style-type: none"> Que la mercadería enviada sufra daños, y llegue en mal estado. <p>Requiere esfuerzo moderado de la gerencia para mitigar el riesgo a través de la evaluación y supervisión del mismo</p>	<p>Falta de coordinación de la flota naviera con el cliente para el embarque</p> <p>Requiere esfuerzo intenso de la Alta Administración y una planificación detallada para su gerenciamiento a través de monitoreo continuo</p>
	B	<p>M</p> <p>Altos costos de exportación</p> <p>La gerencia acepta el riesgo pero lo monitorea</p>	A
Probabilidad de debilidades en control			
Muy Bajo / Bajo Medio Alto / Muy Alto			





1.- Objetivo medible

2.-Incrementar su nivel de ventas mensual en un 10% y reducir los plazos otorgados a sus clientes a un máximo de 45 días plazo ya que en la actualidad el promedio de ventas mensual esta alrededor de \$350000 mensuales siendo en su mayoría a crédito de 90 días plazo

2.- Riesgos que puedan comprometer el logro del objetivo

- Que no se pueda cubrir con los requerimientos, debido a que no cuenta con tecnología de punta que satisfaga las necesidades del cliente al momento de requerirlo.
- Que al reducir los plazos de pago al cliente, este decida no comprar y opte por otro proveedor.
- Que debido a la crisis económica el cliente no cuente con la disponibilidad al momento de cancelar su deuda

3.- Cuantificación de riesgos inherentes basada en su impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia

Dentro de los riesgos altos están:

- Que al reducir los plazos de pago al cliente, este decida no comprar y opte por otro proveedor.

Y dentro de los riesgos medios están:

- Que no se pueda cubrir con los requerimientos, debido a que no cuenta con tecnología de punta que satisfaga las necesidades del cliente al momento de requerirlo.

Y por ultimo dentro de los riesgos bajos están:

- Que debido a la crisis económica el cliente no cuente con la disponibilidad al momento de cancelar su deuda





MATRIZ DE RIESGOS INHERENTES

PROBABILIDAD

A		<ul style="list-style-type: none"> Que al reducir los plazos de pago al cliente, este decida no comprar y opte por otro proveedor.
M	<ul style="list-style-type: none"> Que debido a la crisis económica el cliente no cuente con la disponibilidad al momento de cancelar su deuda 	<ul style="list-style-type: none"> Que no se pueda cubrir con los requerimientos, debido a que no cuenta con tecnología de punta que satisfaga las necesidades del cliente al momento de requerirlo
B		

IMPACTO





CALIFICACION DEL RIESGO	
ALTO	9-10
MEDIO	5-8
BAJO	1-4

	CALIFICACIÓN	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO
	Impacto Alto Probabilidad Alta	9	9	9
	Impacto Alto Probabilidad Media			
	Impacto Medio Probabilidad Media	7	7	7
	Impacto Bajo Probabilidad Media	4	6	5
	Probabilidad alta impacto medio			
	Probabilidad alta impacto bajo			
	Probabilidad baja impacto bajo			
	Probabilidad baja impacto medio			
	Probabilidad baja impacto alto			
	TOTAL			21





4. Controles vigentes o disponibles para mitigar los riesgos

Riesgo	Control	N° Controles vigentes
<ul style="list-style-type: none"> Que al reducir los plazos de pago al cliente, este decida no comprar y opte por otro proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar al cliente a cancelar a tiempo sus deudas mediante la otorgación de descuentos por pronto pago Facilitar el cobro mediante cheque posfechados Hacer seguimiento al cliente mediante llamadas previas a la fecha de cancelación 	3
<ul style="list-style-type: none"> Que no se pueda cubrir con los requerimientos, debido a que no cuenta con tecnología de punta que satisfaga las necesidades del cliente al momento de requerirlo 	<ul style="list-style-type: none"> Ya que los recursos en algunos casos son ilimitados coordinar con producción la fecha de posible entrega y llegar a un acuerdo con el cliente. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Que debido a la crisis económica el cliente no cuente con la disponibilidad al momento de cancelar su deuda 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas con el cliente previo a la venta, en las cuales consten intereses por mora. Incentivar ventas por medio de tarjetas de crédito 	2





5.- Cuantificación del riesgo residual

Riesgo	Riesgo inherente	Control	Riesgo residual
<ul style="list-style-type: none"> Que al reducir los plazos de pago al cliente, este decida no comprar y opte por otro proveedor 	9	3	3
<ul style="list-style-type: none"> Que no se pueda cubrir con los requerimientos, debido a que no cuenta con tecnología de punta que satisfaga las necesidades del cliente al momento de requerirlo 	7	1	7
<ul style="list-style-type: none"> Que debido a la crisis económica el cliente no cuente con la disponibilidad al momento de cancelar su deuda 	5	2	2,5
			12,5

6.- Decisión documentada sobre el riesgo residual

La decisión ante el riesgo residual es aceptarlo confiando en el comportamiento cíclico de los negocios o de un portafolio





METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR EL RIESGO

Técnicas de medición de riesgos

Para nuestro estudio entre las técnicas de medición de riesgos aplicaremos la técnica cualitativa ya que nos permite comparar a mayor profundidad la prioridad, importancia o severidad de los riesgos utilizando escalas descriptivas identificando su impacto y probabilidad.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	EVENTO	FRECUENCIA	IMPACTO	RIESGO NETO	ACCION PARA ASEGURAR EL OBJETIVO ESTRATEGICO
Incrementar su nivel de ventas mensual en un 10% y reducir los plazos otorgados a sus clientes a un máximo de 45 días plazo ya que en la actualidad el promedio de ventas mensual esta alrededor de \$350000 mensuales siendo en su mayoría a crédito de 90 días plazo	<ul style="list-style-type: none"> Que al reducir los plazos de pago al cliente, este decida no comprar y opte por otro proveedor. 	9	9	9	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar al cliente a cancelar a tiempo sus deudas mediante la otorgación de descuentos por pronto pago Facilitar el cobro mediante cheque posfechados Hacer seguimiento al cliente mediante llamadas previas a la fecha de cancelación





	<ul style="list-style-type: none"> Que no se pueda cubrir con los requerimientos, debido a que no cuenta con tecnología de punta que satisfaga las necesidades del cliente al momento de requerirlo 	7	7	7	<ul style="list-style-type: none"> Ya que los recursos en algunos casos son ilimitados coordinar con producción la fecha de posible entrega y llegar a un acuerdo con el cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> Que debido a la crisis económica el cliente no cuente con la disponibilidad al momento de cancelar su deuda 	6	4	5	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas con el cliente previo a la venta, en las cuales consten intereses es por mora. Incentivar ventas por medio de tarjetas de crédito

Categoría de probabilidad de la falla de control

- Probable:** Es probable que ocurra el evento o eventos.
- Razonablemente posible:** La posibilidad de que el evento o eventos ocurran son más que remotas pero menos que probables.
- Remotas:** La posibilidad que el evento o eventos ocurran son bajas.

ESCALA DE PROBABILIDAD	IMPACTO-DESEMPEÑO
Raro – muy baja posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Insignificante – la pérdida financiera no impacta en el logro de objetivos financieros.
Posible – moderada posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Moderado – la pérdida financiera tiene un impacto notable en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.
Probable – alta posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Mayor – la pérdida financiera tiene un impacto material en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.





MAPA DE RIESGO

Importancia para el negocio y desempeño financiero	Alto / Muy Alto	A		Que al reducir los plazos de pago al cliente, este decida no comprar y opte por otro proveedor. Es esencial un gerenciamiento extenso del riesgo por la Alta Administración con un plan detallado, controles preventivos y monitoreo constante
	Medio	M	•	Que no se pueda cubrir con los requerimientos, debido a que no cuenta con tecnología de punta que satisfaga las necesidades del cliente al momento de requerirlo. Requiere esfuerzo moderado de la gerencia para mitigar el riesgo a través de la evaluación y supervisión del mismo
	Muy Bajo / Bajo	B	M	A
Probabilidad de debilidades en control				
Muy Bajo / Bajo Medio Alto / Muy Alto				
		<p>Que debido a la crisis económica el cliente no cuente con la disponibilidad al momento de cancelar su deuda</p> <p>El riesgo es gerenciado a través de procedimientos regulares que comprueban que el mismo es monitoreado regularmente</p>		





1.- Objetivo medible

3.- Disminuir el porcentaje de cartera vencida en un 10% cada mes y agilizar la recuperación de cartera dentro de los 30, 60 y 90 días para así obtener mayor liquidez que posibilite generar mayor producción

2.- Riesgos que puedan comprometer el logro del objetivo

- Asignación de créditos excesivos en montos o plazos
- Morosidad en los pagos
- Deficiente actualización del crédito
- Incorrecto cómputo del crédito disponible
- Inapropiada gestión de cobranzas
- Que los clientes se declaren insolventes y no lleguen a cancelar sus deudas

3.- Cuantificación de riesgos inherentes basada en su impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia

Dentro de los riesgos altos están:

- Asignación de créditos excesivos en montos o plazos
- Que los clientes se declaren insolventes y no lleguen a cancelar sus deudas
- Morosidad en los pagos

Y dentro de los riesgos medios están:

- Deficiente actualización del crédito
- Inapropiada gestión de cobranzas

Y por ultimo dentro de los riesgos bajos están:

- Incorrecto cómputo del crédito disponible



MATRIZ DE RIESGOS INHERENTES

PROBABILIDAD

A	<ul style="list-style-type: none"> Morosidad en los pagos 	<ul style="list-style-type: none"> Que los clientes se declaren insolventes y no lleguen a cancelar sus deudas Asignación de créditos excesivos en montos o plazos
M	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente actualización del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Inapropiada gestión de cobranzas
B	<p>M</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorrecto cómputo del crédito disponible 	A

IMPACTO





CALIFICACION DEL RIESGO	
ALTO	9-10
MEDIO	5-8
BAJO	1-4

	CALIFICACIÓN	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO
	Impacto Alto Probabilidad Alta	10	9	9.5
	Impacto Alto Probabilidad Media	9	8	8.5
	Impacto Medio Probabilidad Media	8	8	8
	Impacto Bajo Probabilidad Media			
	Probabilidad alta impacto medio	8	9	8.5
	Probabilidad alta impacto bajo			
	Probabilidad baja impacto bajo	7	6	6.5
	Probabilidad baja impacto medio	8	6	7
	Probabilidad baja impacto alto			
	TOTAL	50	46	48





4. Controles vigentes o disponibles para mitigar los riesgos

Riesgo	Control	Nº Controles vigentes
<ul style="list-style-type: none"> Asignación de créditos excesivos en montos o plazos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer políticas para la asignación correcta de créditos fijándose limites en montos y plazos ✓ Estudiar el historial del cliente y analizar su capacidad de endeudamiento ✓ Segregación de las funciones para asignar créditos. 	3
<ul style="list-style-type: none"> Que los clientes se declaren insolventes y no lleguen a cancelar sus deudas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para que la empresa conceda un crédito debe verificar la liquidez del cliente, mediante la central de riesgos y a su vez los plazos serán concedidos de acuerdo a los resultados obtenidos ✓ Contar con asesoría jurídica que ejecute los trámites correspondientes para los procesos judiciales. ✓ Contar con documentos legales de soporte que garanticen y comprometan al pago de las deudas, como son las letras de cambio, pagares, cheques posfechados. 	3
<ul style="list-style-type: none"> Morosidad en los pagos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijar clausulas para el pago de las cuotas o deuda total, estableciendo descuentos por pronto pago e intereses por mora. ✓ No permitir facturación a clientes que hayan caído en mora. 	2





<ul style="list-style-type: none"> Deficiente actualización del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar cortes semanales al estado de cuenta de los clientes, de tal forma que se realicen informes actualizados y confiables. 	1
<ul style="list-style-type: none"> Inapropiada gestión de cobranzas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este punto atañe a lo que es cuentas por cobrar, la empresa tiene la obligación de verificar y controlar cartera semanalmente, ✓ verificar que clientes estén próximos a cancelar las deudas, este proceso se llevara a cabo mediante llamadas recordando la obligación de pago, y mediante notificaciones por escrito. 	2
<ul style="list-style-type: none"> Incorrecto cómputo del crédito disponible 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión y control de informes por parte de los altos mandos, para evitar errores humanos como la incorrecta digitación de cómputo del crédito disponible de los clientes 	1
TOTAL		12

5.- Cuantificación del riesgo residual

Riesgo	Riesgo inherente	Control	Riesgo residual
Asignación de créditos excesivos en montos o plazos	9.5	3	3,17
Que los clientes se declaren insolventes y no lleguen a cancelar sus deudas	9.5	3	3,17
Morosidad en los pagos	8.5	2	4,25
Deficiente actualización del crédito	8	1	8
Inapropiada gestión de cobranzas	8.5	2	4,25

CERAMICA ANDINA





Incorrecto cómputo del crédito disponible	7	1	7
TOTAL	51	12	29.84

6.- Decisión documentada sobre el riesgo residual

La decisión ante el riesgo residual es compartir este riesgo mediante acuerdos con los clientes y mediante la venta de las facturas cuyos montos sean altos y la recuperación dudosa para así asegurar la liquidez, fortalecer los créditos y cobranzas de la empresa Cerámica Andina por medio de la aplicación de medidas correctivas que apoyan la validación, registro, análisis, información y control de los procesos generados en la misma.

Además aceptamos el riesgo residual referente a la deficiente actualización del crédito, inapropiada gestión de cobranzas e incorrecto crédito disponible del cliente ya que estos no tienen un impacto alto y se pueden rectificar mediante mayor control de los altos mandos.





METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR EL RIESGO

Técnicas de medición de riesgos

Para nuestro estudio entre las técnicas de medición de riesgos aplicaremos la técnica cualitativa ya que nos permite comparar a mayor profundidad la prioridad, importancia o severidad de los riesgos utilizando escalas descriptivas identificando su impacto y probabilidad.

Categoría de probabilidad de la falla de control

- ✚ **Probable:** Es probable que ocurra el evento o eventos.
- ✚ **Razonablemente posible:** La posibilidad de que el evento o eventos ocurran son más que remotas pero menos que probables.
- ✚ **Remotas:** La posibilidad que el evento o eventos ocurran son bajas.

ESCALA DE PROBABILIDAD	IMPACTO-DESEMPEÑO
Raro – muy baja posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Insignificante – la perdida financiera no impacta en el logro de objetivos financieros.
Posible – moderada posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Moderado – la perdida financiera tiene un impacto notable en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.
Probable – alta posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo.	Mayor – la perdida financiera tiene un impacto material en el logro de objetivos financieros, flujos de caja y precio de la acción.





OBJETIVOS CORPORATIVOS	EVENTO	FRECUENCIA	IMPACTO	RIESGO NETO	ACCION PARA ASEGURAR EL OBJETIVO ESTRATEGICO
Disminuir el porcentaje de cartera vencida en un 10% cada mes y agilizar la recuperación de cartera dentro de los 30, 60 y 90 días para así obtener mayor liquidez que posibilite generar mayor producción	• Asignación de créditos excesivos en montos o plazos	9	10	9,5	- Establecer políticas para la asignación correcta de créditos fijándose limites en montos y plazos -Estudiar del historial del cliente y analizar su capacidad de endeudamiento -Segregación de las funciones para asignar créditos.
	• Que los clientes se declaren insolventes y no lleguen a cancelar sus deudas	9	10	9,5	-Para que la empresa conceda un crédito debe verificar la liquidez del cliente, mediante la central de riesgos y a su vez los plazos serán concedidos de acuerdo a los resultados obtenidos -Contar con asesoría jurídica que ejecute los trámites correspondientes para los procesos judiciales. - Contar con documentos legales de soporte que garanticen y comprometan al pago de las deudas, como son las letras de cambio, pagares, cheques posfechados.
	• Morosidad en los pagos	9	8	8,5	-Fijar clausulas para el pago de las cuotas o deuda total, estableciendo descuentos por pronto pago e intereses por mora. -No permitir facturación a clientes que hayan caído en mora.
	• Deficiente actualización del crédito	8	8	8	- Realizar cortes semanales al estado de cuenta de los clientes, de tal forma que se realicen informes actualizados y confiables.





	• Inapropiada gestión de cobranzas				- Este punto atañe a lo que es cuentas por cobrar , la empresa tiene la obligación de verificar y controlar cartera semanalmente, verificar que clientes estén próximos a cancelar las deudas, este proceso se llevara a cabo mediante llamadas recordando la obligación de pago, y mediante notificaciones por escrito.
	• Incorrecto cómputo del crédito disponible				- Revisión y control de informes por parte de los altos mandos , para evitar errores humanos como la incorrecta digitación de computo del crédito disponible de los clientes
		8	9	8,5	
		6	8	7	





MAPA DE RIESGO

Importancia para el negocio y desempeño financiero	Alto / Muy Alto		
	Medio		
	Muy Bajo / Bajo		
	A	<ul style="list-style-type: none"> Morosidad en los pagos <p>Es obligatorio gerenciar el riesgo a través de controles preventivos con alto involucramiento de los mandos medios</p>	<ul style="list-style-type: none"> Que los clientes se declaren insolventes y no lleguen a cancelar sus deudas Asignación de créditos excesivos en montos o plazos <p>Es esencial un gerenciamiento extenso del riesgo por la Alta Administración con un plan detallado, controles preventivos y monitoreo constante</p>
	M	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente actualización del crédito <p>Requiere esfuerzo moderado de la gerencia para mitigar el riesgo a través de la evaluación y supervisión del mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Inapropiada gestión de cobranzas <p>Requiere esfuerzo intenso de la Alta Administración y una planificación detallada para su gerenciamiento a través de monitoreo continuo</p>
	B	<p>M</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorrecto cómputo del crédito disponible <p>La gerencia acepta el riesgo pero lo monitorea</p>	A
		Probabilidad de debilidades en control	
		Muy Bajo / Bajo	Alto / Muy Alto





CAPITULO III

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

- Una vez culminada nuestra investigación podemos concluir que la empresa Cerámica Andina es una empresa sólida sin embargo no cuenta con una adecuada administración del riesgos, lo cual afecta la estrategia de la organización, el proceso de toma de decisiones y las operaciones de la empresa.
- Además podemos determinar que al ser una empresa de gran realce necesita implementar planes estratégicos de negocio alineados con los riesgos de la organización, con el fin de operar más eficientemente.





- Consideramos también que esta empresa requiere de mayor y más eficiente manejo y seguimiento de cartera ya que esta es demasiado extensa y antigua por lo cual se debería dar de baja aquellas cuentas que se consideren incobrables ya que esto afecta a la situación real de la empresa.
- Mediante el estudio realizado podemos observar que esta empresa necesita invertir en planes de investigación y desarrollo que permita mayor acogida en el mercado mundial, por esto y varias razones antes nombradas es de vital importancia implementar un sistema de gestión de riesgos en créditos y cobranzas

3.2 RECOMENDACIONES

- Ejecutar planes de cumplimiento de las acciones preventivas para conocer si se está cumpliendo y /o llevando a cabo y medir los resultados mediante evaluaciones según sea el caso.
- Establecer mecanismos de Auditoria que le permitan evaluar si se cumplen las políticas definidas en la organización así como sistemas que detectan cuando se ha realizado una intrusión y permitan evaluar que vulnerabilidades tanto al sistema como a los procesos.
- Poner en práctica evaluaciones periódicas de los diferentes factores tecnológicos, climáticos, humanos, políticos y económicos que afectarían el normal desenvolvimiento de la entidad, para analizar si las medias consideradas dentro del proyecto están aún vigentes o necesariamente deben ser actualizadas.





- De acuerdo a las investigaciones de mercado, existe aceptación por parte de las empresas comerciales en tercerizar las cobranzas, ya que éstas están desperdiciando recursos, creando o manteniendo departamentos de cobranzas, este exceso de gasto se ve reflejado en la disminución de utilidades y por consiguiente le resta competitividad en el medio en que se desarrolla, por lo que se debería analizar si ésta alternativa se pudiera implantar en la empresa.
- La información que entregue la empresa terciarizadora a través de los informes comerciales servirá para que la empresa disminuya el riesgo financiero, ya que la probabilidad de que otorguen un mal crédito se reduce considerablemente, lo que permite tener una cartera mas sana y mejorar las cuentas por cobrar, que se ven reflejados en los estados financieros.
- Si se toma la alternativa de la terciarizadora se recomienda eliminar paulatinamente el área de cobranza dentro de la estructura de la empresa.
- Una correcta gestión de cobros y asesoría para futuros créditos puede ayudar a sobrevivir y prosperar a las empresas comerciales en la competencia del mercado globalizado.
- La empresa debería contar con una buena compañía aseguradora que le permita brindar seguridad sus clientes en el exterior, siempre y cuando se vaya a expandir en el mercado mundial.





BIBLIOGRAFIA

✓ **LIBROS**

KAPLAN Robert, 1994, El cuadro del mando integral

HAMILTON Alexander, 1982 Mejoramiento financiero y operativo de La Auditoría Interna:

QUIROC, M.C, 2003 Administración del riesgo y Auditoría Interna.

ROSÉS, F.2000 El mapa de riesgos permite tener las amenazas que tiene la empresa.

✓ **MATERIAL DIDACTICO**

BISMARK Rodríguez, Mapas de Riesgos, Venezuela.

CARSTENS Gerardo, Auditoria Continua, México.

LEON Diego, Riesgo Tiempo de Crisis, Ecuador.

GONZALES Martin, Riesgo Tiempo de Crisis, Perú

RUIZ Juan Ignacio, Aplicación de ERM - COSO II

✓ **INTERNET**

www.ceramicaandina.com.ec

www.contraloria.gov.ec

www.ey.com/uy

www.adico.com.ec

www.riesgoycontrol.net

www.microfinanzas.org

